ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT

“SI LE CHANGEMENT À L’EXTÉRIEUR
VA PLUS VITE QU’À L’INTÉRIEUR,
LA FIN EST PROCHE.”

Jack WELCH

COLLECTION « PRATIQUES D'ENTREPRISES »
DIRIGÉE PAR LUC BOYER

ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT

Le théorème de Welch

PIERRE DEVRIENDT

éditions ems
MANAGEMENT & SOCIETE
17 rue des Métiers
14123 CORMELLES-LE-ROYAL

A Antoine, qui tout petit a su ce que changer veut dire.

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit.

© Editions EMS, 2012

Nous rappelons donc qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L.122-4, L.122-5 et L.335-2).

ISBN : 978-2-84769-409-3

SOMMAIRE

Préambule **7**

PARTIE 1 : QUELLES RESSOURCES POUR RÉUSSIR LES CHANGEMENTS ? **13**

Chapitre 1 : Ce que nous savons du changement organisationnel **17**
1. Le management du changement : définition et caractéristiques 19
2. Les origines du changement 20
3. Le mode projet comme vecteur du changement 21
4. Le management du changement : les principaux jalons 24
5. Les points de convergence des modèles théoriques 29
6. Les limites actuelles des modèles 31

Chapitre 2 : Anticiper les résistances **41**
1. Les principes de la justice organisationnelle 43
2. Les effets de la perception de justice sur les changements 46
3. Le cycle de développement des résistances au changement 52

Chapitre 3 : Identifier les déterminants de réussite d'un changement **85**
1. Les déterminants de contexte 88
2. Les déterminants de contenu 106

Conclusion de la 1re partie **113**
Exercices autour de cas réels **115**

PARTIE 2 : COMMENT RÉUSSIR LE DÉPLOIEMENT ? 121

Chapitre 4 : Bâtir les structures de pilotage du changement..... 127
1. Les types de structures de pilotage 129
2. Les rôles, règles et ressources du comité 131

Chapitre 5 : Mesurer la cohérence d'un projet : outil et mode d'emploi..... 135
1. La fusée du changement 140

Chapitre 6 : Identifier le contexte du déploiement : l'approche situationnelle 153
1. Contexte 1 : le changement de perception 156
2. Contexte 2 : le changement par implication 161
3. Contexte 3 : le changement par substitution 166
4. Contexte 4 : le mirage, ou l'illusion que ça va marcher ... 170

Chapitre 7 : Évaluer le potentiel d'adoption du changement : outil et mode d'emploi..... 173
1. Le mode d'emploi du CHEQ 175
2. L'exploitation du CHEQ 178

Chapitre 8 : Déployer le plan de changement « V.I.P »... 185
1. La phase V : Vendre la nécessité du changement 188
2. La phase I : Impliquer dans le contenu du changement... 207
3. La phase P : Piloter le suivi dans la durée 227
4. Les marqueurs de progrès du changement..... 241
5. Pour conclure sur le « V.I.P » 243

Exercices autour de cas réels..... 247
Epilogue..... 253
Corrigés des études de cas 255
Bibliographie 263

PRÉAMBULE

Après 20 ans passés à la tête de la multinationale GENERAL ELECTRIC, Jack WELCH s'est vu décerner le titre de « manager du siècle » à son départ en 2000. Admiré par les uns pour avoir multiplié par 7 le chiffre d'affaires et par 40 la valeur de l'action, il est détesté par les autres qui voient en lui le destructeur de la moitié des emplois de son entreprise.

Là où tous se rejoignent malgré tout, c'est sur le nombre de changements qu'il aura suscités et menés à bien au cours de sa carrière. Sur ce critère au moins, il ne peut être contesté, tant sa volonté et son implication personnelles pour réussir les mutations auxquelles il croyait ont été déterminantes. Devenu président, il passait près de 80% de son temps sur le terrain à rencontrer, à convaincre, à enseigner et à soutenir les équipes et les managers, faisant du « management du changement » la condition ultime du développement et sa priorité absolue.

C'est lors de l'une de ses 250 interventions en 17 ans au Centre de Formation de G.E à Crotonville (Etat de New York) qu'il ramassa en une phrase l'exigence du changement et la nécessité de son rythme : *« Si le changement à l'extérieur va plus vite qu'à l'intérieur, la fin est proche »*.

J'appelle « Théorème de WELCH » l'expression que ce meneur d'hommes a faite d'une contrainte fondamentale de la vie des organisations : **la nécessité vitale de maintenir leur capacité d'adaptation, sous peine de mort**.

Etudiant les secrets de la longévité de certaines entreprises, des chercheurs ont démontré la validité du théorème : la capacité à prospérer sur le très long terme est directement liée à la maîtrise du changement.

Au cours de l'histoire des entreprises centenaires, cette maîtrise du changement ne s'est pas seulement manifestée lors des ruptures majeures,

de culture, de stratégie ou de structures par exemple. Elle s'est également exercée à l'occasion des innombrables projets plus modestes, de processus, de procédures, de rôles, de localisation qu'elles ont conduits au fil du temps.

Ce livre est né d'un objectif : décliner le théorème de WELCH en contribuant à la mise au point d'un référentiel des meilleures pratiques du changement.

Il n'existerait pas sans une envie et une insatisfaction.

L'envie est celle de partager ce que 15 ans d'accompagnement d'équipes de projet m'ont appris, quant aux méthodes et aux comportements qui font la réussite des transitions.

Depuis des années, je note régulièrement dans des carnets de poche toutes les anecdotes, les témoignages et les lectures se rapportant à l'histoire des projets que je croise dans les entreprises. J'ai pensé que le temps était venu de mettre tous ces éléments en perspective pour qu'ils servent à d'autres.

Quant à mon insatisfaction, elle procède de la surprise cent fois ressentie à constater l'écart parfois béant entre la sophistication des méthodes de conduite de projet et l'improvisation des méthodes du déploiement en aval.

Depuis les années 1960, ce sont les premières qui ont bénéficié de toute l'attention des spécialistes. C'est pourquoi on parle aujourd'hui d'une « ingénierie » de projet, capable d'inspirer les équipes et de produire des « livrables » de qualité à moindre coût.

En revanche, le déploiement est encore largement délaissé.

Je ne crois pas que la raison tienne au désintérêt des prescripteurs des projets, bien au contraire. La très grande majorité d'entre eux sait par expérience qu'un projet bien conçu ne vaut rien s'il est mal exécuté. Il est d'ailleurs symptomatique qu'on emploie souvent l'expression « Management du Changement » pour décrire la phase de déploiement, comme pour en souligner la spécificité et l'importance.

Il n'empêche que le déploiement reste très insuffisamment traité.

Bien des propositions commerciales venant par exemple des SSII ne contiennent, dans leur rubrique « Conduite du Changement », que des références au plan de formation des utilisateurs aux futurs outils. Or si le plan de formation est évidemment important pour apprendre le nouveau, il est inutile de compter sur lui pour faire oublier l'ancien, alors que c'est bien l'attachement à l'ancien qui fera naître beaucoup des résistances !

Ce livre ne présente pas un énième modèle de management du changement. Ils sont déjà nombreux, beaucoup sont pertinents, mais trop peu descendent au niveau des moyens.

Ayant plus de goût pour les méthodes et les outils que pour la théorie, j'espère contribuer plutôt à la constitution d'un référentiel des pratiques du changement en entreprise.

En revanche, j'ai tout fait pour que ce livre ne soit pas qu'un guide. Les guides sont souvent d'une lecture ennuyeuse, ce qui me semblerait paradoxal s'agissant d'un domaine comme le changement, qui est l'expression même de la vie.

C'est plutôt d'un manuel qu'il s'agit, né des rencontres avec des équipes de projet et des responsables opérationnels, qui compile ce qui me paraît être le meilleur de nos pratiques.

Il est fait de deux parties : la première fait le point de ce que nous savons aujourd'hui des caractéristiques d'un changement et des conditions de sa réussite, la deuxième donne les clés pratiques de sa bonne gestion.

Aux nouveaux managers ou responsables d'un projet, je souhaite que sa lecture donne les connaissances, les méthodes et les outils dont ils ont besoin quand le projet passe de l'idée à la réalité. Aux autres, qui en ont déjà et reconnaîtront peut-être des cas vécus, j'aimerais qu'elle soit une occasion de les analyser à froid.

Tous pourront s'entraîner sur des études de cas croquées sur le vif et développer encore, je l'espère, leur capacité à comprendre et à agir sur l'infiniment complexe qu'est le changement.

PREMIÈRE PARTIE
QUELLES RESSOURCES POUR RÉUSSIR LES CHANGEMENTS ?

On sait peu que Frederick TAYLOR, le promoteur de l'Organisation Scientifique du Travail, visita la France en 1912 pour y rencontrer les plus grands chefs d'entreprise de l'époque comme Edouard et André MICHELIN et Louis RENAULT.

La réputation des méthodes de TAYLOR était flatteuse. Rapidement convaincus, ils décidèrent donc de les appliquer à grande échelle dans leurs usines.

Hélas, l'expérience française fut un fiasco complet : les managers imposèrent les techniques sans porter attention à la formation des ouvriers, ils embauchèrent du personnel non qualifié pour conduire les études sur les temps de travail, refusèrent de déléguer et finirent par provoquer une grève de leur personnel.

Agacé, TAYLOR écrivit : *« si quelqu'un* (Louis RENAULT) *s'oppose délibérément à ceux qui connaissent ce dont ils parlent et refuse de suivre leur avis, il me semble qu'il mérite d'avoir des ennuis »*.

Cent ans plus tard, la même mésaventure est-elle devenue improbable ? Le changement des façons de faire est-il aujourd'hui beaucoup mieux conduit que par le passé ?

Sans doute oui, parce qu'entre-temps le nombre d'études et d'expérimentations de changements a crû dans une vertigineuse proportion, ainsi qu'on le lira dans les chapitres qui viennent, et que dans ces conditions une erreur de cette taille a moins de chances d'être commise.

Mais est-ce cependant tout à fait sûr ? D'où viennent encore aujourd'hui les trop nombreux échecs de changements, et comment les réduire ?

Telles sont les principales questions auxquelles s'est efforcée de répondre une longue liste de chercheurs, universitaires et praticiens du management ces soixante dernières années.

C'est l'objet de cette première partie de faire un point sur ce que l'on sait maintenant du changement en entreprise, de ce que l'on maîtrise mais aussi de sa part d'impondérable.

CHAPITRE 1

CE QUE NOUS SAVONS DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

1. LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT : DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES

Les premiers à avoir utilisé les termes « Management du Changement » ont été les spécialistes des projets informatiques, qui désignent ainsi les révisions de spécifications durant la phase de développement des applications *(change request management)*. Cependant dès la fin des années 60, l'expression fut progressivement adoptée et complètement réinterprétée par des intervenants psycho-sociologues pour désigner l'approche participative du changement (la démarche dite de « développement organisationnel » ou D.O, basée sur la confrontation des points de vue et la coopération) (1).

40 ans plus tard, une rapide recherche sur Internet à partir du mot « changement » suffit à mettre en évidence la coexistence prolongée des deux sens : d'une part celui du contrôle des évolutions d'un projet (parfois nommé « contrôle du changement » comme pour en souligner l'aspect piloté), et de l'autre la définition dont il sera question ici : **la démarche initiée par une organisation pour améliorer ses performances par l'évolution, radicale ou graduelle, des individus, des équipes et des fonctionnements collectifs**.

Cette définition englobe donc des initiatives de nature très différente les unes des autres, mais dont le dénominateur commun est **l'adaptation voulue par l'entreprise des façons de travailler** :

- une nouvelle stratégie d'entreprise,
- l'arrivée d'une nouvelle technologie,
- la création de nouvelles structures,
- la reconfiguration d'un processus,
- la refonte d'un système d'information,

- l'intégration massive de nouvelles équipes,
- la réduction d'activité.

Il reste que la coexistence des deux sens (pilotage des modifications d'un projet et initiative d'adaptation de l'entreprise) est loin d'être anodine. Elle a conduit nombre de managers vers de mauvaises hypothèses en matière de changement organisationnel. C'est ainsi que, dans les faits plus que dans les déclarations il est vrai, « manager le changement » renvoie encore souvent à deux croyances :

- le responsable peut « conduire » ou « piloter » le changement, comme s'il s'agissait d'un itinéraire somme toute prévisible,
- le responsable est d'abord en charge d'adapter le système, la méthode ou l'outil-cible, plus que de travailler le comportement des équipiers.

Or, c'est bien ce qui posera problème, dans la mesure où ces deux *a priori* vont vite buter sur plusieurs caractéristiques irréductibles du changement (2) :

- il est global : un changement a toujours des effets multiples ; en d'autres termes, il est systémique par nature ;
- il est indéterminé : il ne correspondra jamais en tous points à ce qu'on imaginait au départ ; dit autrement, il n'obéit pas strictement à la relation cause/effet ;
- il est universel : chaque salarié de l'entreprise est un « acteur » qui contribuera forcément à ce qui changera, soit directement en y participant, soit indirectement en le commentant.

Ainsi, le changement organisationnel demeure-t-il une dynamique complexe et redoutée par une majorité des managers, parce que certains de ses aspects inédits échappent et échapperont toujours à une approche managériale qui ne serait que rationnelle (3).

2. LES ORIGINES DU CHANGEMENT

Si le changement est ambigu par nature, il le doit aussi à la diversité de ses origines (4) :

A – **origine exogène** : en relèvent toutes les mesures politiques, sociales, économiques qui contraignent l'entreprise à s'adapter, ainsi que les innovations technologiques et les initiatives des compétiteurs ;

B – **origine endogène** : il s'agit d'initiatives proactives, de la part d'une entreprise, d'une équipe ou d'un individu (ex. : au niveau individuel, la décision de suivre un cursus de formation, ou de passer au télétravail ; au niveau d'une équipe, la décision de redéfinir ensemble les attributions des uns et des autres ; au niveau d'une entreprise de vente à distance, la décision de reconfigurer l'intégralité des structures pour les adapter à la distribution multi-canal) ;

C – **mix endogène/exogène** : l'entreprise étant un système ouvert sur son environnement, elle est en permanence exposée à d'immenses décalages collectifs qui l'affectent de l'intérieur comme de l'extérieur (ex. : les aspirations spécifiques des jeunes collaborateurs de la « Génération Y », et leurs nouvelles attitudes vis-à-vis du travail, ou encore l'internationalisation des activités qui conduit à s'ouvrir à d'autres cultures, d'autres marchés et d'autres collègues).

Confirmant sa nature systémique, un changement déclenchera donc une multiplicité d'impacts, individuels et collectifs, techniques et relationnels, de court et de long terme, bien au-delà de ce que ses initiateurs prévoyaient.

3. LE MODE PROJET COMME VECTEUR DU CHANGEMENT

Si le changement comme phénomène est complexe, son mode d'introduction majoritaire dans l'entreprise est en revanche bien identifié : il s'agit du mode projet.

3.1. Le mode projet : définition et relation au changement

Ce n'est pas le propos de ce manuel de traiter du Mode Projet, sujet d'une très abondante littérature ces 10 dernières années (5). Succinctement, rappelons qu'il s'agit d'un « effort non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client » (6). En résumé, selon la belle (et brève) définition qu'en donne le Juran Institute, « un projet est un problème dont on planifie la solution » (7).

Ce mode de gestion s'est imposé peu à peu pour répondre aux défis croissants de l'environnement des entreprises, en nombre et en fréquence. A partir du moment où il devint manifeste que les seuls aménagements de

structure (la généralisation des structures divisionnelles des années 60 par exemple) ou encore les aménagements de fonction (les délégations) ne suffisaient plus et devaient être dépassés, son succès fut assuré.

Pendant longtemps, la gestion de projet a été traitée comme une discipline en propre, sans référence appuyée aux changements que nécessairement tout projet entraîne en aval. Il fallait probablement à cette discipline encore jeune le temps d'élaborer ses principes, ses méthodes et ses outils (8).

Mais on reconnaît aujourd'hui que les deux dynamiques du projet et du changement entretiennent l'une avec l'autre des rapports étroits, en particulier lors de la phase finale de déploiement c'est-à-dire l'étape de diffusion des livrables vers les équipes utilisatrices.

C'est à ce moment en effet que les hommes du projet sauront s'ils ont su ou non intégrer dans leur « prototype » les besoins de l'organisation et les attentes des individus.

3.2. Le mode projet : les déceptions et leurs causes

Il n'existe aucune enquête définitive sur le taux de succès des projets, en particulier parce que les critères utilisés d'une fois à l'autre ne sont pas identiques. Néanmoins, l'ordre de grandeur qui se dégage de toutes est proprement saisissant.

S'agissant des projets informatiques, les premiers à avoir été évalués dès les années 90, la fourchette des projets incontestablement réussis va de 16,2% à 38% seulement ! (9) Si l'on compile les projets SI avec les autres thématiques (RH, commerce, production, logistique,…), on obtient un résultat comparable (40%) (10).

Enfin, si l'on exclut les projets évalués comme « partiellement réussis » pour ne retenir que ceux considérés comme des échecs flagrants, le taux d'échec varie de 31,1% à 40% *(ibid)*.

Au-delà des statistiques brutes, les enquêtes disponibles valent surtout pour l'analyse que les acteurs des projets font des causes d'échec. Les mêmes enquêtes soulignent que les chefs de projet et managers interrogés incriminent en premier lieu trois grandes causes :

- le manque de « sponsorisation » (c'est-à-dire le soutien déterminé et

durable) du projet par le management supérieur, au-delà des déclarations de principe lors du lancement du projet ;
- la mauvaise communication au sein des différentes instances du projet (Comité de pilotage, participants du groupe-cœur, autres intervenants) ;
- enfin le « manque d'implication des utilisateurs », certains qualifiant même ce critère de « vital » pour le projet.

C'est à cette dernière cause que nous allons spécialement nous intéresser dans ce manuel. S'il est un moment où le manque d'implication risque de se produire à grande échelle, c'est bien celui du déploiement, là où le projet de quelques-uns devrait devenir le changement pour tous.

3.3. Les aspects humains du déploiement, parent pauvre du management de projet

Si 50% environ des projets sont conduits à partir d'une méthodologie (TenStep, Prince2, 6 Sigma,…), moins de la moitié de ceux-là y intègrent des méthodes et des outils spécifiquement liés au management des changements (11).

S'il existe un gisement de progrès en ce domaine et si beaucoup de managers le savent, alors pourquoi ne pas l'avoir exploité et optimisé depuis longtemps ? Pourquoi ne s'en préoccuper vraiment que dans moins de 1 projet sur 4 ?

Trois facteurs au moins expliquent l'intégration beaucoup trop tardive des aspects humains dans les préoccupations des acteurs d'un projet :
- **le manque de méthodologie** : contrastant avec la sophistication des outils de gestion des projets (en planification, contrôle des budgets, gestion de l'information), les aspects humains du déploiement n'ont pas fait l'objet de déclinaisons systématiques ; il n'existe donc pas de vrai référentiel facile à utiliser par des managers manquant de temps ;
- **la confusion entre changement individuel et organisationnel** : oubliant que le changement est systémique, les entreprises perdent leur temps à vouloir appliquer à l'échelle d'une équipe, d'un département ou d'une entreprise des outils issus des thérapies comportementales faites pour l'individu ; cependant, par conviction ou par opportunisme, c'est ce que certains consultants continuent de faire croire à leurs clients managers ;

- **le mauvais usage des ressources** : contrairement à ce qu'on pense, le déploiement ne souffre pas du manque de moyens, puisqu'en moyenne, ¼ des ressources totales d'un projet y est investi (12) ; mais une trop grande partie se trouve consacrée à la formation des utilisateurs aux méthodes et aux outils livrés par le projet, plutôt qu'aux techniques de réduction des résistances à changer.

Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que beaucoup de spécialistes des projets considèrent encore que l'ultime moment de vérité est celui de la validation du « prototype » par ses prescripteurs, plutôt que celui de l'appropriation par tous ses utilisateurs.

Ainsi l'équipe d'un grand magasin qui vient de s'agrandir va-t-elle souvent consacrer plus d'énergie à la préparation de l'inauguration qu'à ce qui se passera au cours des semaines et des mois qui suivront.

Or l'expérience démontre qu'il est parfaitement réaliste d'accélérer au minimum de 20% de sa durée escomptée le déploiement d'un projet tout en maximisant son succès, mais à deux conditions :

- intégrer la réflexion sur le futur déploiement **dès l'amont du projet**, de sorte à amorcer la stratégie de diffusion sitôt que les premières informations sont communiquées aux utilisateurs ;
- accroître les compétences des prescripteurs et des participants au projet (comité de pilotage et groupe projet) en ce domaine, comme c'est de plus en plus le cas en matière de mode projet ; il est anormal que la très grande majorité des plans de formation des nouveaux managers ne comprenne pas de module consacré à l'accélération des changements, alors que ce sera là l'attente prioritaire de leur entreprise !

4. LE MANAGEMENT DU CHANGEMENT : LES PRINCIPAUX JALONS

Bien que le mode projet ne se soit ouvert que récemment aux approches du changement, ces dernières ont fait l'objet de nombreuses recherches depuis plus d'un demi-siècle, tant de la part des universitaires venus de la psychologie et de la sociologie, que des consultants en stratégie et en organisation. Les approches évoquées ci-dessous sont une brève sélection de celles qui ont le plus fait avancer ce que nous savons aujourd'hui du changement individuel et organisationnel (13).

4.1. Le défricheur : Kurt LEWIN

Le pionnier incontestable de la discipline est Kurt LEWIN (1890-1947). Psychologue, il fut le concepteur de la théorie des « champs psychologiques », concept qui éclaire les ressorts des comportements humains.

Les champs (ou forces) en question recouvrent tous les facteurs susceptibles d'influencer un individu, notamment sociaux, économiques et psychiques. Ils se combinent pour générer de l'ouverture ou de la fermeture au changement. C'est donc sur eux qu'il faut agir.

Pour contourner les croyances défensives issus des champs psychologiques d'un individu, LEWIN a été le premier à préconiser un modèle de changement en 3 étapes : décristalliser d'abord les anciennes façons de penser (stade 1 : dégeler), avant de profiter du décalage ainsi créé pour introduire la nouveauté (stade 2 : déplacer), puis reconstituer la zone de confort de l'intéressé autour du nouvel équilibre (stade 3 : geler).

La mise en évidence de mécanismes de défense initiaux, la nécessité de motiver l'individu avant le changement en l'amenant à réviser ses croyances, enfin un premier modèle de gestion de la transition[1] sont autant de fondamentaux qui continuent de nourrir les recherches 60 ans après LEWIN.

4.2. Les modèles de changement individuel après LEWIN

Le contexte de multiplication des changements sociaux et professionnels à partir des années 60 a dopé les recherches sur le thème du changement. Voici tout d'abord un aperçu de celles qui se sont intéressées aux différentes réponses des individus confrontés à une nouvelle réalité.

- **Elisabeth KUBLER-ROSS** (1926-2004) : Psychiatre, elle doit sa renommée internationale à ses travaux sur les personnes en fin de vie. A leur contact, elle perçoit peu à peu les étapes qu'elles traversent avant d'accepter leur prochaine disparition, étapes qu'elle exprime sous le terme de « cycle du deuil » (1969). Très utilisé par les consultants pour modéliser des situations de transition heureusement moins dramatiques, il comprend jusqu'à 7 étapes : le choc de l'annonce, le

1 – L'usage du mot « transition » est réservé depuis LEWIN aux cas où le changement est suffisamment important pour affecter les représentations mentales des individus, et nécessiter une période de rééquilibrage en aval.